

**mgr Wiesława Załoga**  
Wojskowa Akademia Techniczna

**Model kompetencji menedżera  
w nowoczesnej organizacji**  
Model of competence of the manager  
in the modern organization

**Streszczenie:** Kierowanie nowoczesną firmą wymaga dobrej i fachowej kadry zarządzającej, stąd też w dzisiejszym zarządzaniu szczególnie dużo miejsca poświęca się kompetencjom menedżerskim. Zagadnienie kompetencji menedżera w organizacji przyszłości jest czynnikiem wiodącym w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Kompetencje menedżerskie to suma posiadanych przez jednostkę zdolności, umiejętności i wiedzy wspartych na odpowiednich cechach osobowości, a także poprzez doświadczenie i sposoby zachowania oraz procedury działania pracownika. Kompetencje są ściśle związane z praktyką zawodową i rozwojem zawodowym (proces uczenia się podczas praktycznego działania, przy wykorzystaniu informacji zwrotnej z sukcesów i porażek). Kompetencje odnoszą się do działań organizacji lub ludzi. W przypadku działań organizacji kompetencją jest np. zaspokajanie potrzeb edukacyjnych, dostarczanie produktów lub usług o najwyższej jakości. W przypadku kompetencji odnoszących się do ludzi, człowiek jest kompetentny np. w wykonywaniu jakiejś czynności. Kompetencje zawierają elementy specyficzne i ogólne (zawodowe i stanowiskowe). Kompetencje jako zbiory pewnych zachowań, umiejętności i wiedzy zorientowane są bardziej na wyniki niż na proces, co oznacza, że podczas ich nabywania i rozwijania największy nacisk kładzie się na rezultaty. Rozwój kompetencji jest stałą częścią pracy, a nie jej dodatkowym elementem. Rozwój jest zorientowany na jednostkę, ponieważ opiera się wyłącznie na rezultatach przez nią osiągniętych. Rozwój kompetencji jest zgodny z procesem uczenia się w długiej perspektywie czasowej i jego określonych fazach. Sprzyjają temu nowe obowiązki, wyzwania i porażki, które motywują do nabywania nowych kompetencji. Podstawą rozwoju nowych kompetencji jest otwartość na doświadczenie, autorefleksja oraz zdolność do uczenia się na własnych błędach i sukcesach. Celem artykułu jest przedstawienie modelu kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem komponentów wchodzących w skład tych kompetencji na podstawie wybranej firmy. W artykule zaprezentowano aktualny i postulowany model kompetencji menedżera nowoczesnej organizacji w świetle badań własnych na przykładzie wybranej firmy.

**Słowa kluczowe:** kompetencje menedżerskie, model kompetencji, organizacja, rozwój zawodowy, zarządzanie zasobami ludzkimi

**Abstract:** Managing a modern company requires a good and professional management, and therefore management especially in today's space devoted to managerial competence. The issue of the competence of the manager in the organization of the future is a factor leading to a dynamically changing environment. Managerial competence is the sum held by the abilities, skills and knowledge supported by the relevant personality traits, experiences, behaviors and procedures of the employee. Competencies are closely related to professional practice and professional development (learning during practical activities, using feedback from the successes and failures). Competence refers to the activities of organizations or people. In the case of the organization's competence is meeting such as educational needs, providing products and servi-

*ces of the highest quality. In the case of competence relating to people, a person is competent in the performance of such an act. Competencies include specific and general items (training and station). results than on the process, which means that when they acquire and develop the greatest emphasis is placed on the results. Competence development is a permanent part of the work, not the additional element. The development is oriented on the unit, because it is based solely on the results achieved by it. Competence development is compatible with the process of learning in the long term, and its specific phases. Favored by new responsibilities, challenges and failures that motivate to acquire new skills. The basis for the development of new competences is openness to experience, self-reflection and the ability to learn from their mistakes and successes. The purpose of this article is to present a model of competence manager in the modern organization, with particular emphasis on the components included in the competence based on the selected company. The article presents the current and postulated manager competency model in modern organization in the light of their own study based on selected company.*

**Key words:** managerial competence, model of competence, organization, professional development, personnel management

## Wstęp

W dzisiejszych czasach zarządzanie organizacją odgrywa niezwykle istotną rolę. Jest umiejętnością bardzo trudną i złożoną. Menedżer musi posiadać nie tylko odpowiednie cechy osobowości, ale także musi nabyć szereg umiejętności, które przyczynią się do sukcesu jego organizacji. O sukcesie organizacji decyduje przede wszystkim inicjatywa, przedsiębiorczość i zaangażowanie twórcze pracowników. W tej sytuacji zarządzanie staje się procesem coraz bardziej kreatywnym, sprzyjającym postępowi w danej dziedzinie, rozwojowi podwładnych, poszerzaniu ich kompetencji i możliwości przystosowania się do wymagań środowiska pracy. Takie zarządzanie przejawia się nie tylko w wyborze właściwego przedmiotu działania i skupiania na nim zasobów oraz ich wysiłków, ale także w umiejętnym kierowaniu ludźmi, które sprzyja zamierzonym celom, skutecznym pobudzaniu ich energii, inwencji i inicjatywy w realizacji ich zadań oraz osiąganiu sukcesu własnego i firmy. Zadanie tworzenia sukcesu spoczywa głównie na menedżerach, którzy pełnią funkcję kierownicze i którym w związku z tym stawia się określone wymagania co do umiejętności technicznych, humanistycznych, konceptualnych i projektowych.

## Rola menedżera w organizacji

Nauka o zarządzaniu nie precyzuje bliżej pojęcia „menedżer” ani wymagań stawianych temu zawodowi. *Encyklopedia organizacji i zarządzania* definiuje pojęcie „menedżeryzm”, przez które rozumie „system sprawowania naczelnego kierownictwa w przedsiębiorstwie kapitalistycznym przez zawodowego kierownika oraz towarzyszącą temu systemowi teorię zarządzania i ideologię<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1981, s. 253.

*Encyklopedia biznesu* podaje także ogólną definicję menedżera jako osoby, która realizuje funkcje zarządzania, jakimi są: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Według tej encyklopedii „menedżer jest zwierzchnikiem danego zespołu ludzkiego. Jego rola sprowadza się do spowodowania osiągnięcia przez zespół założonych celów. Cele te są postawione zespołowi z zewnątrz lub też bierze on udział w ich formułowaniu”<sup>2</sup>.

W wyniku powyższej definicji, menedżera można zdefiniować jako osobę, która zarządza powierzonym jej kapitałem np. przez państwo, udziałowców, w odróżnieniu od biznesmena, który podejmuje ryzyko angażowania własnego kapitału celem powiększenia go poprzez inwestowanie.

Podstawowa rola menedżera może być zdefiniowana jako „spowodowanie osiągnięcia przez zespół założonego celu”<sup>3</sup>. Wiąże się z tym wyposażenie go w uprawnienia decyzyjne i kontrolne, co prowadzi do hierarchicznego podporządkowania i uzależnienia wykonawców. Miarą oceny pracy menedżera jest więc jego zdolność pobudzania wykonawców do realizacji przydzielonych im zadań.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się za H. Mintzbergiem, trzy podstawowe grupy ról menedżera<sup>4</sup>: międzyludzkie, informacyjne i decyzyjne.

Menedżerowie, którzy kierują organizacją muszą sprostać wielu wymaganiom, przyjmować na siebie wiele ról oraz posiadać odpowiednie umiejętności pozwalające na sprawną realizację tych ról oraz dostosowanie się do sytuacji i do zmiany funkcji.

Sposób odgrywania przez menedżera roli zależy nie tylko od cech osobowości, posiadanych uprawnień i stylu zachowania w praktyce, ale także od kultury narodu, która powoduje dość znaczne różnice w postawach i mentalności menedżerów. Kultura bowiem determinuje system nadrzędnych wartości, sposób zachowania, status społeczny, tolerancję dla odmiennych poglądów, nastawienie do zadań itp. Sprawia to, że cechy narodowe menedżerów wpływają znacząco na sposób ich bycia i zachowania się w organizacji, a więc pełnienia ról kierowniczych w prowadzeniu biznesu.

## Istota kompetencji

Pojęcie kompetencji odnosi się więc do działań organizacji lub ludzi. W przypadku działań organizacji kompetencją jest np. zaspokajanie potrzeb edukacyjnych, dostarczanie produktów lub usług o najwyższej jakości. W przypadku kompetencji odnoszących się do ludzi, człowiek jest kompetentny np. w podczas wykonywania jakiejś czynności.

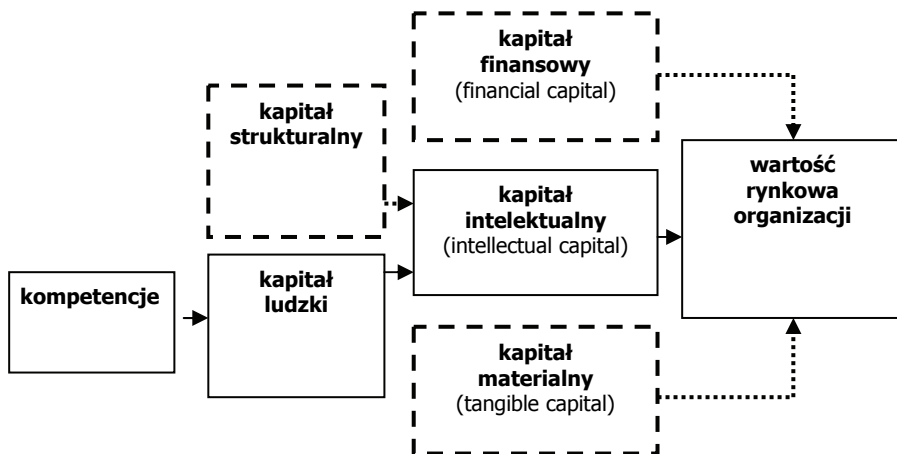
W literaturze przedmiotu występuje różnorodność terminologiczna w odniesieniu do kierowania ludźmi w organizacjach. Najczęściej stosowanym terminem jest zarządzanie zasobami ludzkimi, gdzie szczególną uwagę zwraca się na kapitałowe i strategiczne znaczenie tych zasobów. Analizując

<sup>2</sup> *Encyklopedia biznesu*, Fundacja innowacyjna, Warszawa 1995, s. 513.

<sup>3</sup> *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, wyd. cyt., s. 207.

<sup>4</sup> T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Instytut Badań Naukowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jasińskiego w Warszawie, Warszawa 1999, s. 30.

podejście kapitałowe należy zwrócić uwagę na potencjał tkwiący w pracownikach firmy. Ważne w tym przypadku jest jego należyte wyzwalanie i ukierunkowanie na sprawne i skuteczne działanie. Blisko kapitałowego podejścia do kierowania ludźmi możemy się spotkać z pojęciem kapitału ludzkiego, który obok kapitału strukturalnego stanowi składową kapitału intelektualnego organizacji<sup>5</sup>. Wspólne relacje oraz powiązania i zależności między kompetencjami, kapitałem ludzkim, kapitałem intelektualnym i wartością rynkową organizacji przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Kompetencje a wartość rynkowa organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004, s. 15.

Termin *kompetencje* jest pojęciem wielowymiarowym, co powoduje trudności w jego definiowaniu. Rozważania terminologiczne należy rozpocząć od rozróżnienia znaczeń dwóch występujących w literaturze przedmiotu terminów: kompetencje i kompetencyjność. Termin kompetencje odnosi się do konkretnych osób i ich zachowań w miejscu pracy. Natomiast termin kompetencyjność wynika z analizy funkcjonalnej i nakierowana jest na pracę, zadania lub funkcje, w których wykonywaniu dana osoba jest kompetentna<sup>6</sup>.

Termin *kompetencje* pojawił się w literaturze przedmiotu z początkiem lat osiemdziesiątych, powszechnie stosując terminy: umiejętności i zdolności. Przywołane terminy bywają utożsamiane z terminem kompetencje o czym świadczą poszczególne definicje:

<sup>5</sup> R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004, s. 15.

<sup>6</sup> E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2005, s. 89.

- *competence, competency* – znajomość rzeczy, fachowość, posiadający kwalifikacje,
- kompetencje – zdolność do wykonywania czynności w ramach obszaru zadaniowego, dążenie do poziomów wykonywania pracy spodziewanych u zatrudnionych<sup>7</sup>,
- kompetencje – zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach za pomocą określonych środków<sup>8</sup>.

Innym bliskoznacznym z kompetencjami terminem są kwalifikacje, definiowane między innymi jako:

- zbiór umiejętności pozostających w takim związku wzajemnym, że pozwalają rozwiązać zagadnienia właściwe dla jakiegoś obszaru działalności<sup>9</sup>,
- wykształcenie – przygotowanie potrzebne do wykonywania zawodu, jakichś czynności, uzdolnień<sup>10</sup>.

W literaturze przedmiotu także wiele miejsca poświęca się zaprezentowaniu kompetencji w dwóch ujęciach: ogólnym i szczegółowym. Kompetencje w ujęciu ogólnym to:

- potencjał przyczyniający się do osiągania określonych wyników<sup>11</sup>,
- zakres uprawnień, pełnomocnictw, zakres czyjejś wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności<sup>12</sup>,
- właściwość, zakres uprawnień, pełnomocnictw do realizowania określonego działania, zakres czyjejś wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności<sup>13</sup>.

Kompetencje w ujęciu szczegółowym to:

- ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowość pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania do tych zmieniających się warunków<sup>14</sup>,
- zdolności zawodowe pracowników rozważane w stosunku do zajmowanego stanowiska lub ich możliwości w stosunku do innych rodzajów działalności<sup>15</sup>,
- ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, które można zastosować bez nowego uczenia się<sup>16</sup>,

<sup>7</sup> M. Sloman, *Strategia szkolenia pracowników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 118.

<sup>8</sup> D. Thierry, C. Sauret, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1994, s. 6.

<sup>9</sup> T.W. Nowacki, *O kwalifikacjach prawie wszystko*, Wydawnictwo ODN, Warszawa 1999, s. 14.

<sup>10</sup> *Słownik języka polskiego*, (red.) M. Szymczak, 1978/1981, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 1096.

<sup>11</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 241.

<sup>12</sup> *Słownik języka polskiego*, (red.) M. Szymczak..., s. 977.

<sup>13</sup> W. Kopaliński, *Słownik wyrazów...*, s. 271.

<sup>14</sup> D. Thierry, C. Sauret, *Zatrudnienie i kompetencje...*, wyd. cyt., s. 6.

<sup>15</sup> P. Louard, *Kierowanie kompetencjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1995, s. 228.

- wiedza, umiejętności, zdolności lub cechy osobowości, które bezpośrednio wpływają na pracę danej osoby<sup>17</sup>,
- wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista<sup>18</sup>,
- wiedza, umiejętności, motywacje, postawy i zachowania pracowników<sup>19</sup>,
- wykształcenie i umiejętności, postawy, zachowania, uprawnienia decyzyjne oraz poczucie odpowiedzialności obiektywnie potrzebne na stanowisku w celu efektywnego rozwiązywania zadań<sup>20</sup>.

Przytoczone definicje wskazują, iż kompetencje są pojęciem szerszym niż kwalifikacje, których posiadanie nie jest warunkiem wystarczającym do bycia kompetentnym. Kwalifikacje mogą być jedynie warunkiem koniecznym w odniesieniu do niektórych stanowisk pracy. Kompetencje odnoszą się do praktycznych działań w określonych sytuacjach i kontekstach organizacyjnych. Aktualizują się one w procesie pracy i jako struktura dynamiczna ewoluują pod wpływem zmian zachodzących w gospodarce i z życia człowieka<sup>21</sup>.

### Typologia kompetencji

W literaturze przedmiotu spotyka się różnorodne podejścia do klasyfikowania kompetencji, co jest związane z interdyscyplinarnością kompetencji. Np. Cz. Nosal proponuje różnicowanie kompetencji wg następującej treści<sup>22</sup>:

- prakseologiczne skupiające się na sprawności działania,
- prawnicze odnoszące się do formalnej podstawy działania osób i organizacji,
- socjologiczne, w którym nacisk kładzie się na społeczne wzorce zachowań,
- psychologiczne koncentrujące się na aspekcie funkcjonalnym oraz mechanizmach regulacji działania.

W literaturze przedmiotu najczęściej wymieniane są kompetencje konceptualne, społeczne oraz techniczne. Przyjmując, że kompetencje konceptualne, społeczne i techniczne stanowią łącznie pełen zakres potencjału

<sup>16</sup> C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1997, s. 19.

<sup>17</sup> B. E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 162.

<sup>18</sup> A. Sajkiewicz, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2001, s. 30.

<sup>19</sup> B. Wawrzyniak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PFPK, Warszawa 1999, s. 24.

<sup>20</sup> A. Ludwiczyski, *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Wydawnictwo PFPK, Warszawa 2000, s. 5.

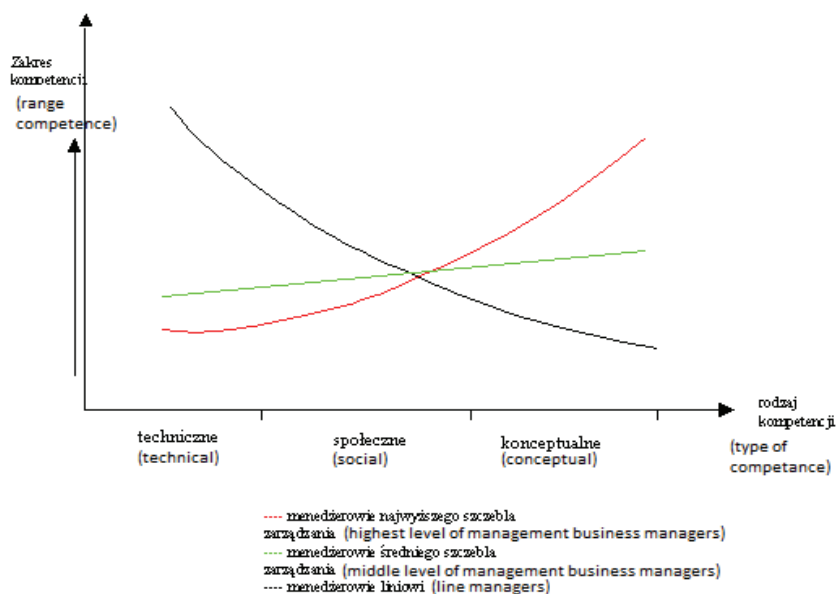
<sup>21</sup> R. Walkowiak, *Model kompetencji...*, wyd. cyt., s. 20.

<sup>22</sup> Cz.S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych. Strategia. Kryteria. Procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 74-75.

kompetencyjnego, ich indywidualny wymiar będzie zależny od poziomu zarządzania, co przedstawia rys. 2.

Na najniższym szczeblu hierarchii kierowniczej najistotniejsze są kompetencje techniczne. Ich zakres odpowiednio zmniejsza się na pozostałych poziomach zarządzania. Kompetencje społeczne są istotne na każdym poziomie, natomiast największy zakres kompetencji konceptualnych jest wymagany u menedżerów kierujących organizacją.

Kompetencje i ich typologie mogą być wykorzystywane zarówno na poziomie indywidualnym jak i organizacyjnym. W podejściu zorientowanym na wyniki opisywane są oczekiwane i wymagane poziomy wykonywania i standardy, natomiast w podejściu zorientowanym na „wejściu” opisuje się atrybuty niezbędne do kompetentnego działania. W tym zamieszaniu pojęciowym ważne jest, aby zastosować taką definicję koncepcji, która będzie służyła celom do jakich dane pojęcie chce się wykorzystać. Ważne też jest aby przed badaniami nad kompetencjami określić, które z podejść zostanie wykorzystane oraz jakie w związku z tym informacje będą potrzebne w dalszej części postępowania. Punktem wyjścia powinien być cel badania.



Rys. 2. Zależności pomiędzy szczeblem zarządzania a zakresem i rodzajami kompetencji  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Cz.S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych. Strategia. Kryteria. Procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 74-75.

Uświadomienie sobie, że w badaniach nad kompetencjami stosuje się różne podejścia, pozwala na właściwsze ich zrozumienie i umożliwia porównanie ze sobą różnych typologii koncepcji<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> E. Masłyk-Musiak, *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 96.

Kompetencja przejawia się tylko i wyłącznie w działaniu, czyli zachowaniu ukierunkowanym na cel. Takim celem może być np. realizacja określonego zadania, funkcjonowanie w danej roli zawodowej lub na danym stanowisku. O kompetencji można mówić na podstawie skuteczności podjętego przez daną osobę działania. Oznacza to, że trzeba posiadać ściśle zdefiniowane kryteria oceny skuteczności działania. Dany pracownik jest kompetentny, jeśli spełnia zdefiniowane kryteria wynikowe i jakościowe, czyli skutecznie realizuje powierzone mu zadania zarówno w aspekcie wyników, jak i sposobu ich osiągania. To ważne rozróżnienie. Kompetencja przejawia się w skutecznym działaniu, zaś skuteczność działania można ocenić tylko poprzez odniesienie jego wyników i jakości do ściśle zdefiniowanych kryteriów oceny. Należy jednak zauważyć, że kryteria oceny kompetencji to nie kompetencja, zaś sama ocena kompetencji jest zawsze relatywna i uzależniona od predefiniowanych kryteriów oceny skuteczności działania, w której to kompetencja się przejawia. Ponadto kompetencję można zdefiniować jako skuteczność działania podczas podejmowania określonych zadań, funkcji lub ról zawodowych i trzeba jednocześnie stwierdzić, że aby nazwać daną osobę kompetentną musi ona spełniać założone kryteria w sposób regularny. Osoba kompetentna regularnie osiąga założone standardy wyniku w jakościowo pożądanym sposób. Rozsądne jest zatem przyjęcie, że ta regularność ma w dużej mierze uwarunkowania interpersonalne<sup>24</sup>, innymi słowy jest związana ze względnie trwałymi, ale prawdopodobnie w mniejszym lub większym stopniu modyfikowalnymi właściwościami osoby. Te właściwości można utożsamiać z tym, co większość autorów uważa za składniki kompetencji, np. wiedzą, umiejętnościami, postawami, doświadczeniem zawodowym itp. Jednakże trzeba zaznaczyć, iż te właściwości i charakterystyki osoby są tylko uwarunkowaniami lub predyktorami skuteczności funkcjonowania osoby w danym kontekście, roli, funkcji lub podczas realizacji określonych zadań. W żadnym wypadku nie można utożsamiać ich z samą kompetencją, która jest po prostu skutecznością działania w odniesieniu do określonych kryteriów jej oceny. Kompetencja zależy także od innych czynników niż właściwości samej jednostki, w tym m.in. od struktury organizacyjnej oraz wsparcia ze strony organizacji<sup>25</sup>. Jeżeli odniesiemy się do interpersonalnych uwarunkowań skuteczności działania pracownika w danej roli, na danym stanowisku, czyli w określonym kontekście to należy stwierdzić, że liczba oraz rodzaj tych uwarunkowań w danym kontekście może się różnić od liczby i rodzajów predyktorów skuteczności w innym kontekście. Stąd też lista predyktorów kompetencji (skuteczności funkcjonowania w danej roli, na danym stanowisku) może się dynamicznie zmieniać w zależności od kontekstu i być może w pewnych sytuacjach najważniejsze będą aspekty wiedzy i określonych postaw, zaś w innych doświadczenie i umiejętności. Innymi słowy możemy brać pod uwagę różne predykatory kompetencji i wca-

<sup>24</sup> J. Bieda, *Menedżer, metody i techniki pracy*, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania w Katowicach, Katowice 1998, s. 8.

<sup>25</sup> T. Oleksyn, *Płaca i praca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 48.



le nie musimy ograniczać się do tych elementów, o których mówią różne definicje kompetencji, ani na siłę wynajdować cechy, które należą do danej kategorii, jeśli są one całkowicie zbędne na danym stanowisku. Pomiar właściwości i charakterystyk jednostki pozwala z pewnym prawdopodobieństwem przewidzieć sprawność funkcjonowania w danej sytuacji w odniesieniu do predefiniowanych kryteriów oceny owej sprawności. Te właściwości i charakterystyki jednak same w sobie nie są kompetencją, ani nawet jej aspektami, podobnie jak kryteria oceny kompetencji, czyli skuteczności działania w danej roli lub na danym stanowisku nie są kompetencją. Właściwości te stanowią pewien potencjał, który jeśli zostanie wykorzystany przez odpowiednio zmotywowaną i dobrze zarządzaną jednostkę może zaowocować działaniem, które spełni określone, pożądane kryteria funkcjonowania w danym kontekście<sup>26</sup>.

Kompetencje są zbiorem spójnym, tzn. takim, w którym zmiana jednego elementu powoduje zmianę pozostałych części składowych, np. pod wpływem nowej wiedzy modyfikacji uległa postawa wobec istoty pracy, implikująca z kolei zmianę zachowań wobec organizacji i kierownictwa. Dynamiczna natura kompetencji wynika z ciągle zmieniającego się otoczenia organizacji, które z kolei wymusza konieczność zmian wewnętrznych. Stąd też struktura kompetencji menedżerów musi zmieniać się, aby jak najlepiej i możliwie szybko przystosować się do zachodzących zmian.

Każda organizacja jest systemem, zatem kompetencje zarządzających muszą ogniskować się wokół umiejętności ciągłego analizowania wejścia i wyjścia tego systemu. Kognitywna natura kompetencji menadżerów odnosi się do znajomości i rozumienia procesów wewnątrz organizacji, po to, aby skutecznie i efektywnie wykorzystywać zasoby. Zatem kompetencje menedżerów muszą obejmować umiejętności definiowania celów oraz zapewnienia ich realizacji na poziomie zadowalającym wszystkich uczestników systemu<sup>27</sup>.

Charakterystyka poszczególnych komponentów kompetencji przedstawia się następująco<sup>28</sup>:

- Wiedza – cechami odróżniającymi wiedzę od innych zasobów organizacji są: dominacja, niewyczerpalność, symultaniczność, nielinowość. Wiedza powstaje w wyniku kojarzenia, porównywania i analizowania różnych informacji. Jedna z definicji mówi, że wiedza jest jasno określonym i systematycznym zarządzaniem, istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji.
- Umiejętności – jedna z definicji umiejętności przedstawia je jako zachowania związane z wykonywaniem zadań (zachowań zadaniowych), które to zachowania mogą być nabyte poprzez uczenie

<sup>26</sup> *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. B. Wawrzyniaka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 335-336.

<sup>27</sup> R. Wałkowiak, *Model kompetencji...*, wyd. cyt., s. 22.

<sup>28</sup> R. Wałkowiak, *Model kompetencji...*, wyd. cyt., s. 22.

się i usprawnianie, poprzez praktykę i doradztwo. Źródłami umiejętności kierowniczych są: rzetelna postawa wykształcenia, doświadczenie w pracy, pomyślne nabycie i wykorzystanie podstawowych umiejętności kierowniczych. Wyróżnia się umiejętności: techniczne, interpersonalne, koncepcyjne i diagnostyczne.

- Doświadczenie – mogą być wynikiem praktykowania. Doświadczenia wpływające na kompetencje to: zmiany pełnionych funkcji, szybka rotacja karier, przydzielanie zadań wymagających dużej odpowiedzialności, rywalizacja i niepowodzenia. Dodatkowymi źródłami wzrostu kompetencji przez doświadczenie mogą być również obserwacje i treningi wykonywane podczas pracy. Doświadczenie bezpośrednio lub pośrednio wpływa na pozostałe składniki kompetencji. Dzięki doświadczeniu są poznawane nowe sposoby pozyskiwania i praktycznego wykorzystania wiedzy, z kolei nowa wiedza i doświadczenie ułatwiają nabywanie nowych umiejętności.
- Cechy osobowościowe – z mnogości terminologicznej wynika, że z jednej strony jest ona zbiorem cech psychicznych (osobowościowych), z drugiej zaś systemem postaw, przekonań, motywów i potrzeb jednostki. Według teorii cech, najczęściej wymienia się pięć głównych wymiarów osobowości, jak: ekstrawersja, życzliwość, sumienność, stabilność emocjonalna oraz otwartość na doświadczenia. W kontekście kompetencji menedżerskich, otwartość jest wskazywana najczęściej spośród pięciu podstawowych wymiarów osobowości. Cecha otwartość jest definiowana jako kreatywność, zmysł strategiczny, wyobraźnia, gotowość do zmian oraz ciekawość intelektualna.
- Postawy i zachowania – wyznacznikami postawy rozumianej jako wewnętrzne nastawienie, które wyznacza sposób zachowania danej osoby, są: wiedza o obiekcie, emocje (uczucia) do obiektu oraz gotowość do zareagowania na obiekt. Postawa wzmacniająca kompetencje występuje wówczas, gdy dana osoba posiada wystarczającą wiedzę o obiekcie, ma wobec niego pozytywne emocje i jest gotowa do działania.

### **Identyfikacja kompetencji oraz luki kompetencyjnej**

Należy pamiętać, że jest wiele metod identyfikacji kompetencji. Zaliczyć do nich należy badanie dokumentacji firmy. Cenne informacje mogą być zawarte także w samych dotychczas wykorzystywanych procedurach zarządzania zasobami ludzkimi np. selekcji, oceny okresowej, szkolenia i wynagradzania. Kolejną metodą są badania ankietowe. Mogą dostarczyć wartościowych informacji na temat niezbędnych kwalifikacji, umiejętności, postaw, a także wymaganego wsparcia organizacyjnego, które sprzyjają realizacji zadań na danym stanowisku. Podobną rolę odegrać mogą wywiady. Mogą one mieć charakter indywidualny lub grupowy, ustrukturyzowany lub swobodny, a także przybrać formę panelu eksperckiego. Inną metodą jest

obserwacja pracownika w miejscu pracy. Każdorazowo istotne jest, aby projektowaniu lub identyfikowaniu kompetencji towarzyszyła krytyczna świadomość pozwalająca odróżnić uwarunkowania kompetencji, zachowania znamionujące posiadanie wysokich kompetencji oraz efekty bycia skutecznym w danej roli lub na danym stanowisku<sup>29</sup>.

Do ważnych kwestii związanych z identyfikacją kompetencji, których rozstrzygnięcie wpływa na wybór metody ich identyfikacji, należy dołączyć zagadnienie rodzaju identyfikowanych kompetencji, tj. czy koncentrujemy się na kompetencjach wspólnych dla wszystkich zatrudnionych w organizacji, czy też opisujemy także lub wyłącznie kompetencje związane z rolą lub stanowiskiem. Ponadto ważne jest określenie perspektywy czasowej – czy identyfikacja ma dotyczyć kompetencji ważnych dla bieżącego, sprawnego funkcjonowania w organizacji, czy też ma służyć projektowaniu przyszłego kształtu organizacji. Pamiętać przy tym należy, że zidentyfikowane kompetencje mają też swój „okres ważności”. Oznacza to, że identyfikacja kompetencji jest nie tylko pierwszym etapem zbudowania modeli kompetencyjnych, ale i w pewnym sensie cyklicznie ponawianym procesem, który służy aktualizacji i dostosowaniu modeli do zmieniających się wymogów i warunków prowadzenia biznesu<sup>30</sup>.

Na podstawie listy kompetencji tworzy się tzw. modele kompetencyjne. Są one wyszczególnieniem posiadanych przez danego pracownika lub wymaganych przez daną rolę lub stanowisko kompetencji wraz z poziomem ich spełnienia. Całościowy model kompetencyjny zawiera nie tylko informacje o kompetencjach i ich pożądanym poziomie, ale także informuje o znaczeniu kolejnych kompetencji dla danej roli lub stanowiska oraz precyzuje sposoby ich pomiaru. Cechami dobrze sformułowanych modeli są między innymi: przejrzystość, adekwatność oraz bezpośrednie związanie ze specyfiką firmy<sup>31</sup>.

Po zbudowaniu modeli kompetencyjnych nadchodzi czas wdrażania tych narzędzi w codzienną praktykę firmy. Po zdefiniowaniu kompetencji i zbudowaniu modeli kompetencyjnych kolejnym krokiem jest audyt kompetencji, czyli sprawdzenie stopnia zbieżności lub rozbieżności między pożądanym poziomem kompetencji na określonych stanowiskach, a rzeczywistym poziomem kompetencji posiadanym przez pracowników. Następny etap polega na eliminacji ewentualnie zdiagnozowanej tzw. luki kompetencyjnej. Ostatni etap to bieżąca kontrola i rozwój wdrożonego systemu w organizacji, co sprowadza się do systematycznej oceny i rozwoju kompetencji pracowników oraz aktualizacji samych modeli kompetencyjnych. W przypadku, kiedy firmie jest wdrażany nowy system, w której do tej pory istniała całkowicie odmienna polityka zarządzania personelem, konieczne jest uwzględnienie aspektów zarządzania zmianami, co oznacza, między innymi,

<sup>29</sup> K. Kubik, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 138.

<sup>30</sup> Tamże, s. 139.

<sup>31</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006, s. 43.

stworzenie systemu informowania pracowników o wprowadzanych zmianach, o celu oraz metodach i konsekwencjach nowego sposobu zarządzania kadrami<sup>32</sup>.

Autorskie ujęcie kompetencji postuluje że, kiedy mówimy o kompetencjach mamy na myśli skuteczność działania jednostki w danej roli zawodowej, na danym stanowisku lub podczas realizacji określonego zadania (projektu). Pomiar kompetencji wymaga jasnego zdefiniowania kryteriów oceny skuteczności działania (określenia standardów efektywności i jakości). Kompetencje, czyli sprawność działania w danym kontekście, można przewidywać na podstawie pomiarów jej predyktorów, czyli właściwości i charakterystyk jednostki stanowiących pewien potencjał, który dzięki adekwatnym w danej sytuacji metodom zarządzania i motywowania oraz wsparciu organizacyjnemu ma szansę ujawnić się pod postacią kompetencji.

Dokładnie takie samo myślenie o kompetencjach oraz kryteriach, predyktorach i facylitacji można zastosować nie tylko do jednostki, ale i do zespołów oraz całej organizacji. W kontekście powyższych rozważań zarządzanie kompetencjami to zarządzanie skutecznością działania pracowników, zespołów i całej organizacji. W związku z powyższym na opis kompetencji powinny składać się nie tylko wyznaczniki behawioralne (jakościowy aspekt działania), ale także wyznaczniki efektywnościowe (wynikowy aspekt działania). Ponadto, model kompetencyjny powinien zawierać jednoznaczne kryteria jakości i efektywności działania, bez względu na to, czy ma charakter struktury ogólnej, czy też wyprofilowanej, z uwzględnieniem minimalnego progu oczekiwanej kompetencji, czyli skuteczności działania, jak i kolejnych poziomów doskonałości, spełnienia kompetencji.

Tak rozumiany model będzie najbardziej przydatny w takich dziedzinach funkcji personalnej jak: ocena okresowa, szkolenie i rozwój oraz wynagrodzenia. Wynika to z tego, że zawiera on kryteria oceny skuteczności działania w danej roli, na danym stanowisku, czy też kryteria dopasowania do kultury organizacyjnej, zaś stopień spełnienia tych kryteriów można sprawdzić tylko i wyłącznie u pracownika danej organizacji w toku oceny okresowej. W celu zapewnienia pełnej funkcjonalności modelu, także w dziedzinie rekrutacji i selekcji, należy zawrzeć w nim oprócz kryteriów oceny kompetencji, także jej predyktory, w postaci wymagań kwalifikacyjnych (np. odpowiedniego wykształcenia, doświadczenia, certyfikatów) oraz osobowościowych (jak na przykład pewne postawy lub cechy typu odporność na stres).

Dzięki temu będzie możliwa ocena potencjału aplikanta i jego dopasowania do określonych ról bądź stanowisk oraz przewidywanie jego skuteczności w pełnieniu ról na stanowiskach w odniesieniu do predefiniowanych kryteriów jej oceny.

Dla bieżącego zarządzania kompetencjami, w sprawowaniu poszczególnych funkcji personalnych firmy, najważniejsza jest ocena (pomiar) kompetencji. Warto zaznaczyć, że metody pomiaru kompetencji powinny być za-

---

<sup>32</sup> Tamże, s. 44.

sadniczo specjalnie konstruowane na potrzeby i użytek danej firmy, właśnie ze względu na unikalność niektórych kompetencji dla danej organizacji lub też specyficzne rozumienie określonej kompetencji w danym przedsiębiorstwie<sup>33</sup>.

Z perspektywy autorskiego ujęcia kompetencji w przypadku ich pomiaru ważne jest rozróżnienie na kryteria oceny kompetencji oraz jej uwarunkowania. Według mnie kompetencję, czyli skuteczność działania w odniesieniu do predefiniowanych kryteriów oceny jakości oraz efektów działania w określonym kontekście (stanowisko, rola, zadanie, projekt), można zmierzyć tylko i wyłącznie u osób już zatrudnionych w firmie. W tym wypadku pomiar kompetencji powinien mieć miejsce podczas oceny okresowej wykorzystującej zarówno technikę zarządzanie przez cele (wyniki) oraz ocenę 360°, tak aby badane były zarówno wyniki (efekty) działania, jak i jego jakość (konkretne zachowania i ich społeczny odbiór w firmie, w tym ich odniesienie do wartości zawartych w kulturze organizacyjnej). Ponadto osoby zatrudnione w danej firmie warto badać za pomocą metody centrum rozwoju. Dzięki ocenie sprawności funkcjonowania pracowników z różnych działań (a więc ocenianych według różnych kryteriów szczegółowych) w wystandardyzowanych (takich samych dla wszystkich) zadaniach symulacyjnych mamy możliwość porównania ich potencjału. Te informacje mogą być bardzo pomocne przy konstruowaniu planów sukcesji lub systemu transferów.

U osób starających się o pracę w danej firmie możemy badać tylko predykatory (uwarunkowania) kompetencji w kontekście danego stanowiska lub danej roli. W tej sytuacji można posłużyć się szerokim wachlarzem różnorodnych metod pomiarowych, wśród których warto wymienić ocenę zintegrowaną, inwentarze biograficzne, strukturyzowane wywiady oraz testy psychologiczne. Wykorzystując te metody możemy oszacować poziom wiedzy, umiejętności, dotychczasowe doświadczenia edukacyjne i zawodowe (kwalifikacje), postawy i predyspozycje osobowościowe oraz inne osobowe charakterystyki, które pomogą w predykcji skuteczności działania danej osoby w określonym kontekście w odniesieniu do predefiniowanych kryteriów oceny efektów i jakości owego działania. Mówiąc dokładniej, badamy potencjał, który dzięki odpowiednim czynnikom facylitującym (tj. stylowi zarządzania, systemowi motywowania i wsparciu organizacyjnemu) oraz procesom adaptacji społeczno-zawodowej i szkolenia, ma dużą szansę przekształcić się w kompetencje pożądane w danej roli, na danym stanowisku w konkretnej organizacji. Niektórzy autorzy podają, że najbardziej wartościową metodą badania potencjału aplikanta jest tzw. centrum oceny (ocena zintegrowana), choć inni wymieniają inwentarze biograficzne, strukturyzowane wywiady oraz testy psychologiczne (zwłaszcza testy inteligencji) jako metody o równie wysokim, a czasem nawet wyższym wskaźniku trafności prognozy skuteczności pracy na danym stanowisku. Stąd też wybór metody w konkretnym przypadku będzie uzależniony od rodzaju mierzonych predyktorów kompetencji<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> E. Pietkiewicz, *Nowoczesny menadżer*, Wydawnictwo INFOR, Warszawa 1996, s. 176.

<sup>34</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami...*, wyd. cyt., s. 80.

Luka kompetencyjna, jak wspomniano wcześniej, określa różnice między aktualnym i wzorcowym stanem kompetencji. Stan pożądany jest odnoszony do przyjętych w organizacji standardów efektywnego wykonywania zadań. Ustalenie luki przebiega w kilku etapach.

Pierwszy etap to określenie rozbieżności pomiędzy stanem aktualnym – analiza pracy na stanowisku lub grupie stanowisk, przy których wykonywane są takie same lub zbliżone zadania, których realizacja wymaga odpowiednich kompetencji. Ocenę pracy opiera się na opisach stanowisk lub funkcji, rozmowach lub obserwacjach.

W drugim i trzecim etapie należy ustalić i zidentyfikować niezbędne kompetencje. Zaproszenie poszczególnych pracowników do współudziału w wykonywaniu tych czynności zwiększa szanse dokładności opisu oraz identyfikowania się z badaną procedurą.

Czwarty etap to opisanie poziomów oraz ustalenie wzorcowych stanów kompetencji. Czynności te są wykonywane przez zespół, którego zadaniem jest przypisanie każdej kompetencji odpowiednio zdefiniowanych poziomów.

Przed pomiarem aktualnego stanu kompetencji należy zaprojektować odpowiednie metody i narzędzia diagnostyczne. W zależności od przyjętej metody diagnozy oceniającymi może być np. kierownik, współpracownicy. Stan kompetencji wzorcowych i aktualnych porównuje bezpośredni przełożony przy współudziale ocenianego pracownika oraz różnego rodzaju specjalistów. Wynikiem porównania jest określenie luki kompetencyjnej, która stanowi podstawę do podejmowania takich decyzji jak kadrowe dotyczące najlepszego wykorzystania już posiadanych kompetencji czy sposobu eliminowania uchybień<sup>35</sup>.

## Kompetencje menedżerskie w praktyce

Aby móc odnieść się do kompetencji menedżerskich w ujęciu praktycznym przeprowadzono badania. Głównym celem badań było wyróżnienie komponentów kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji i stworzenie ideowego modelu kompetencji menedżera. Następnie zaprezentowanie aktualnego i postulowanego modelu kompetencji w celu ustalenia luki kompetencyjnej, która określa różnice między aktualnym i oczekiwanym stanem kompetencji.

Badanie przeprowadzono wśród kadry kierowniczej firmy, która funkcjonuje na rynku od 1996 roku z siedzibą w Warszawie prowadząc działalność gospodarczą na rynku europejskim oraz współpracuje z krajami bliższego wschodu. Firma zajmuje się produkcją wyrobów z drewna. Produkty firmy sprzedawane są poza granicami kraju, stanowiąc sprzedaż 95% całej sprzedaży firmy. Na koniec czerwca 2012 r. zatrudniała 230 pracowników.

Ponadto współpracuje z 32 jednoosobowymi firmami świadczącymi na jej rzecz usługi typu: odbiór jakościowy drewna na terenie Polski, organiza-

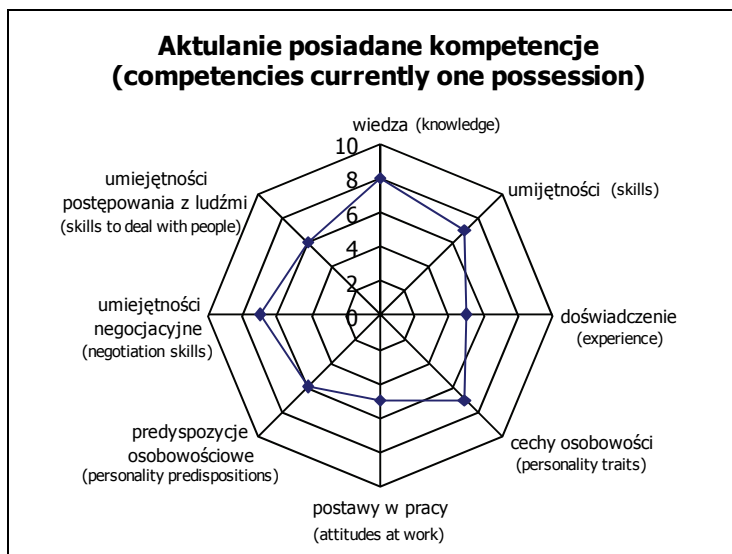
<sup>35</sup> R. Walkowiak, *Model kompetencji...*, wyd. cyt., s. 39.

cja transportu, prowadzenie biura, prowadzenie księgowości. Badaniem została objęta kadra szczebla najwyższego, która jest odpowiedzialna za proces decyzyjny w firmie.

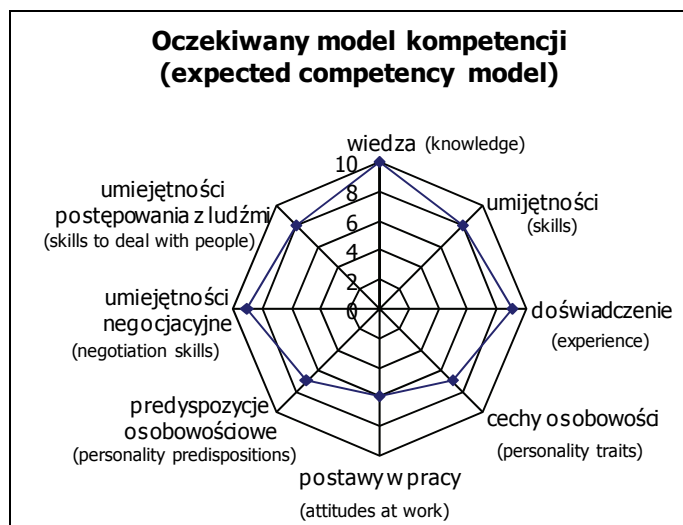
Na podstawie przedstawionych badań ankietowych oraz wywiadów, podjęto analizę i ocenę w kontekście modelu menedżera, który powstał na podstawie analizy literatury przedmiotu. Przyjęto, iż model kompetencji, to wzorcowy zestaw kompetencji przyczyniających się do sprawnego i skutecznego działania menedżera. W odniesieniu do działań operacyjnych w modelu uwzględnia się kompetencje aktualnie wymagane na danym stanowisku, w tym przypadku menedżera szczebla najwyższego. Uważam, że najważniejszym składnikiem kompetencji jest wiedza, ponieważ im większe zasoby wiedzy, tym łatwiej jest kształtować umiejętności praktyczne oraz pożądane w procesie pracy postawy i zachowania. Równie ważne są umiejętności negocjacyjne, ponieważ na dzisiejszym rynku umiejętność poprawnego komunikowania się i negocjowania, co znacząco przyczynia się do sukcesu firmy. Nie mniej istotne jest doświadczenie, w ideowym modelu kompetencji stanowi 8 punktów w skali do 10 punktów. To przecież doświadczenie menedżerów pozwala na uniknięcie błędów w zarządzaniu jak i nabycie nowych umiejętności. Na równym poziomie są postawy w pracy dzięki którym uzyskuje się pozytywne nastawienie do pracy i motywację do osiągnięć i wyrzeczeń oraz umiejętność postępowania z ludźmi dzięki której współpraca z pracownikami przebiega pomyślnie. Na dalszym miejscu klasyfikują się cechy osobowości 7 punktów. To właśnie cechy osobowości menedżera w dużej mierze przyczyniają się do jego sukcesów organizacyjnych.

Po przeprowadzeniu badań w firmie, został stworzony model aktualnie posiadanych kompetencji menedżerów szczebla najwyższego. Z modelu możemy odczytać, że według badanych najważniejszym składnikiem kompetencji jest wiedza, aż 8 punktów. Ankieterzy twierdzą, że to dzięki wiedzy wiadomo co robić, jak robić i w jakiej kolejności. Wiedza wyjaśnia dlaczego podejmujemy takie a nie inne działania, poszukujemy związków, zależności, a także wskazuje, na które czynności należy zwrócić szczególną uwagę. Następnie na równym poziomie wskazano umiejętności, cechy osobowości i predyspozycje osobowościowe, 7 punktów.

Według menedżerów bardzo ważnym składnikiem kompetencji są umiejętności, zarówno techniczne jak i interpersonalne oraz conceptualne. To dzięki nim menedżerowie mogą np. motywować pracowników, rozwiązywać konflikty, podejmować działania związane z przyszłością, wykorzystywać wiedzę praktyczną. Natomiast cechy osobowości i predyspozycje osobowościowe wiążą się z efektywnością w pracy. Dzięki takim cechom jak; ugodowość, życzliwość, otwartość na doświadczenia i stabilność emocjonalna skutecznie wpływają na sukces firmy. Dla ankietowanych doświadczenie i postawy w pracy mają najmniejszy wpływ na działalność organizacji, tylko 5 punktów. Wnioski te obrazuje rys. 3.



Rys. 3. Model aktualnie posiadanych kompetencji menedżerskich w opinii badanych  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

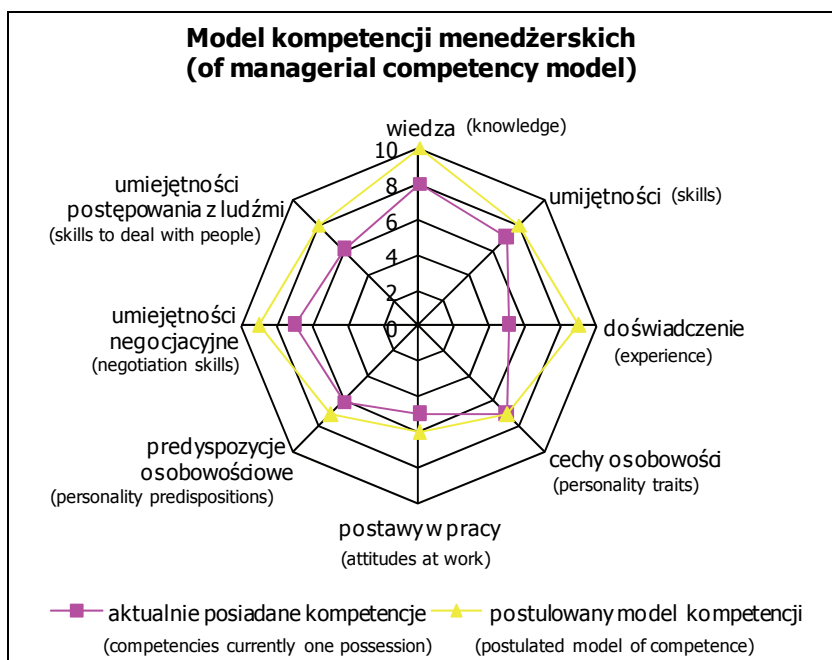


Rys. 4. Oczekiwany model kompetencji menedżerskich w opinii badanych  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Postulowany model kompetencji menedżerskich w świetle badań przedstawia rys. 4. Według respondentów menedżer szczebla najwyższego powinien posiadać kompletną i aktualną wiedzę ze wszystkich dziedzin tj. wiedzę techniczną, wiedzę marketingową, wiedzę kadrową, wiedzę finanso-



wą itp., choć osobiście nie sędzę aby było to możliwe. Menedżer organizacji przyszłości powinien posiadać także bardzo duże doświadczenie oraz odpowiednie predyspozycje osobowościowe. Ankieterzy twierdzą, że ten składnik kompetencji jakim jest doświadczenie, jest niezwykle istotny, gdyż brak doświadczenia może doprowadzić do złych decyzji a te natomiast mogą narazić firmę na starty. Podobnie jak w aktualnym modelu kompetencji menedżerowie stwierdzili, że umiejętności negocjacyjne są bardzo przydatne i potrzebne w kierowaniu i przewodzeniu nowoczesną organizacją. To dzięki nim komunikacja z innymi firmami jest łatwiejsza, a umiejętne negocjacje przybliżą sukces firmy.



Rys. 5. Zestawienie posiadanych i postulowanych komponentów modelu kompetencji menedżerskich w opinii badanych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przedstawionym modelu kompetencji (rys. 5) wiedza stanowi najważniejszy jego składnik. Można stwierdzić, iż im więcej wiedzy, tym większe możliwości zdobywania nowych umiejętności i doświadczenia. Ponadto wiedzę i umiejętność wykorzystania jej w praktyce umożliwiają oddziaływanie na postawy i zachowania, zgodnie z przyjętymi w organizacji wartościami i normami kulturowymi. Należy jednak dodać, iż wiedza menedżerska obejmuje także wiedzę o samym sobie. Doświadczenie także bezpośrednio lub pośrednio wpływa na pozostałe składniki kompetencji. Dzięki doświadczeniu są poznawane nowe sposoby pozyskiwania i praktycznego wykorzystania wiedzy, z kolei nowa wiedza i doświadczenie ułatwiają nabywanie nowych

umiejętności. Doświadczenia zarówno pozytywne, jak i negatywne modyfikują postawy, co w konsekwencji prowadzi do nowych zachowań. Negocjacje są wpisane w sprawne funkcjonowanie każdej firmy, dlatego umiejętności negocjacyjne są niezbędne zwłaszcza dla menedżerów szczebla najwyższego. Dzięki tej umiejętności menedżerowie zwiększają skuteczność i szybkość porozumienia się, przekraczają bariery komunikacyjne, wpływają na rozmówcę oraz docierają do istotnych danych.

Każdy z nas mniej lub bardziej świadomie chce być nowoczesny. Nawet ktoś o poglądach konserwatysty z przyjemnością używa nowoczesnych narzędzi ułatwiających codzienną pracę. Dotyczy to także osób zarządzających firmami, które są wręcz zmuszone do szybkiego reagowania na dynamicznie zmieniające się trendy rynkowe. Dzięki wyszczególnieniu i omówieniu poszczególnych cech kompetencji, a także analizie komponentów kompetencji w poszczególnych modelach (aktualnie posiadanych kompetencji i postulowanych kompetencji), wnikliwie przeanalizowano wpływ poszczególnych kompetencji na sprawne zarządzanie organizacją. Rozwój a także możliwości weryfikacji każdej z tych kompetencji stwarza możliwość jej doskonalenia, pogłębienia. Przy ich analizie korzystamy z coraz to nowszych narzędzi pojmowania zaistniałych problemów oraz wykorzystujemy coraz to nowsze sposoby w celu ich realizacji. Dzięki czemu można wysnuć twierdzenie że firma oparta na przedstawionym systemie zarządzaniu jest firmą nowoczesną.

Tak szczegółowa analiza wykazała lukę kompetencyjną analizowanego modelu. Jej zidentyfikowanie pozwala na dokonanie niezbędnych zmian, w celu udoskonalenia działań w badanej organizacji.

## Podsumowanie

Problematyka menedżera nowoczesnej organizacji budzi zainteresowanie nie tylko wśród ludzi zajmujących się naukami o zarządzaniu, ale także w świecie biznesu. Temat ten jest bardzo złożony i kontrowersyjny, gdyż istnieje wiele wizji przedsiębiorstwa i menedżera przyszłości. Nie można zbudować jednego, uniwersalnego modelu kompetencji skutecznego menedżera, przede wszystkim dlatego, że zarówno wewnątrz organizacji jak i jej otoczenie podlegają coraz szybszym zmianom. To pociąga za sobą zmiany w zarządzaniu, które z kolei mogą zostać wprowadzone tylko przez dobrych i kompetentnych menedżerów.

Efektywność każdej organizacji determinuje wiele czynników. Czynniki te są związane z zasobami organizacji oraz jej otoczeniem. Wewnątrz organizacji i jej otoczenie podlegają coraz szybszym zmianom, z czym wiąże się inne niż dotychczas zarządzanie. Tę nową jakość zarządzania mogą zapewnić kompetentni menedżerowie, którzy z jednej strony potrafią optymalizować wykorzystanie zasobów organizacyjnych, z drugiej posiadają umiejętność przewidywania i dostosowania się do zmian w otoczeniu, w którym organizacja działa. Konkurencyjność organizacji zdeterminowana jest m.in. stanem kompetencji zarządzających tymi organizacjami. Celem przedsta-

wionego artykułu jest weryfikacja teoretycznego modelu kompetencji menedżerów w nowoczesnej organizacji.

Podsumowując wyniki badania można stwierdzić, że zarówno w aktualnych modelu kompetencji jak i postulowanym modelu kompetencji na pierwszym miejscu jest wiedza a na ostatnim postawy w pracy, odnosząc się do badanej organizacji.

Nowoczesna organizacja jest organizacją elastyczną, zdolną do natychmiastowych reakcji na zmiany otoczenia, o bardzo dobrze zdefiniowanych kluczowych kompetencjach, i jasno zlokalizowanych zasobach. Podstawową ideą badanej organizacji jest budowanie przedsiębiorstwa reagującego na otoczenie, dobrze służącego klientom, pracownikom, a więc opartego na wizji przyszłości.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Bieda J., *Menedżer, metody i techniki pracy*, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania w Katowicach, Katowice 1998.
- Encyklopedia biznesu*, Wydawnictwo Fundacja Innowacyjna, Warszawa 1995.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1981.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wydawnictwo wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
- Kubik K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Louard P., *Kierowanie kompetencjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1995.
- Ludwiczynski A., *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Wydawnictwo PFPK, Warszawa 2000.
- Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1997.
- Mastyk-Musiał E., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2005.
- Nosal Cz.S., *Psychologia decyzji kadrowych. Strategia. Kryteria. Procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Nowacki T.W., *O kwalifikacjach prawie wszystko*, Wydawnictwo ODN, Warszawa 1999.
- Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Instytut Badań Naukowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jasińskiego w Warszawie, Warszawa 1999.
- Oleksyn T., *Zarządzania kompetencjami. Teoria i praktyka*. Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.

- Oleksyn T., *Płaca i praca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997.
- Pietkiewicz E., *Nowoczesny menadżer*, Wydawnictwo INFOR, Warszawa 1996.
- Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2001.
- Słoman M., *Strategia szkolenia pracowników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Szymczak M., *Słownik języka polskiego*, (red.) 1978/1981, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Thierry D., Sauret C., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1994.
- Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004.
- Wawrzyniak B., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PFPK, Warszawa 1999.
- Wawrzyniak B., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red., Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Koźmińskiego, Warszawa 2003.